

# スーパーマーケットの人事異動

——店長を中心に——

Personnel Reshuffles in a Supermarket Company  
with Special Reference to the Transfer of Store Managers

乗 杉 澄 夫  
Norisugi, Sumio

## ABSTRACT

This paper examines personnel reshuffles in a supermarket company, with special reference to the transfer of store managers. This topic constitutes part of our research into the works of white-collar workers under the key concept of management. The main interests of our research are: 1) How stores and store managers are managed by senior managers; 2) How store managers manage their stores; and 3) What skills are required of store managers and how these skills are developed over the course of their careers. This paper is particularly concerned with the first and second points.

## はじめに

本稿はスーパーマーケットにおける人事異動を、店長の異動を中心に検討する。

これは、スーパーマーケットの店長を主な対象に、ホワイトカラーの仕事管理を軸に描き出すという筆者の構想<sup>(1)</sup>の一部をなしている。その構想は次の3点からなる。1) 店長は上部管理者によってどのように管理されているのか、2) 店長は店舗をどう管理しているのか、3) 店長に求められる能力は何であり、

---

(1) この構想については、乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

店長のキャリアはこれにどう関わるのか、である。本稿が扱うのは、これらのうちの第1点と第2点である。

以下では、人事異動が職位や時期の点でどのように構成されているのかを見た後、第1点に関わって、人事異動が上部管理者によってどのように計画され、どのような異動の連鎖—人事の玉突き—を生み出すのか論述する。第2点に関しては、短期間で異動する店長が多くなっており、店長による店舗管理が以前より難しくなっていることを述べる。

これまでの研究を振り返れば、企業内での人の異動を扱った研究は数多くあるが、それらの主要な関心はキャリア—個人の異動履歴—にあり、<sup>(2)</sup> 複数の人々が同時並行的に異動するさいの仕組みについては、全くと言ってよいほど研究されていない。<sup>(3)</sup> 本稿は、そうした意味での人事異動を実際のデータを用いて検討する初めての試みである。

本稿にとって特に重要な資料は次の2つである。第1はA社の人事関係資料であり、中でも人事データの役割が大きい。これは、1989年1月以降に在籍した正社員と契約社員の生年月日、入社年月日等の基本事項と、異動事項—任命年月日、配属される店舗、職位、担当部門—で構成されている。これらのデータを分析することにより、人事異動の詳細が手に取るように明らかになった。第2はA社社員へのインタビュー結果である。インタビューは2005年6月から2008年12月までの間に計15回、31時間に及んだ。対象となったのは、人事・総務・営業部門の本社スタッフと店長であり、これらの人々に対するインタビューによって、A社の組織、人事処遇制度、店舗運営の仕組み、正社員のキャリア等について知ることができた。

本稿は必要に応じて1990年代の前半にまで遡ることがあるが、現状として描くのは、特に断らない限り、2005年から2007年にかけてである。

- 
- (2) 富田 [1986], 花田 [1987], 若林 [1987], 小池 [1991], 富田 [1992], 日本生産性本部経営アカデミー [1992], 佐野・川喜多 [1993], 橘木・連合 [1995], 今田・平田 [1995], 竹内 [1995], 中村 [1995], 八代 [1995], 佐藤 [2001], 小池・猪木 [2002], 本田 [2002].
- (3) これに関わるものとして、中村 [1989], 八代 [1993], 本田 [2002], 平野 [2006].

## 1 人事異動の種類

### (1) 職位との関係

人事異動は、職位との関係で、同職位の異動と職位間の異動に分かれる。これらにはそれぞれ、水平的な異動だけの場合と、それにプラスして昇進等の垂直的異動を伴う場合がある。

同職位の異動とは、店長やチーフの担当店が変わる場合や、スーパーバイザー（以下、SV と略）、バイヤーの担当エリアが変わる場合であり、いずれも担当領域<sup>(4)</sup>の変更を伴う。これらは基本的に水平的異動であるが、垂直的異動を伴う場合がある。店長は、店舗の規模と規模ごとの営業収益予算に従って複数のグレードに分類されているため、大型店に異動すれば、昇進となる<sup>(5)</sup>。チーフも同様である。SV、バイヤーに関しては、既存の組織（エリア等）の間を移る場合と、組織（エリア領域）の変更によって所属が変わる場合の2つがある。

職位間の異動では、通常、仕事の種類が変わる。例えばチーフから店長へ、SV からバイヤーへといった異動である。ただし、チーフからトレーナーへの異動のように、仕事の種類があまり変わらないものもある。職位間の異動は、チーフから店長へというように、垂直的異動を伴うことがしばしばある<sup>(6)</sup>。

同職位の異動と職位間の異動の比率は職位によって異なる。店長はSV、バイヤー<sup>(7)</sup>に比べると、同職位の異動が多い。図表1は、最近5年間の店長に関する異動を、「店長から店長へ」、「非店長から店長へ」、「店長から非店長へ」の

---

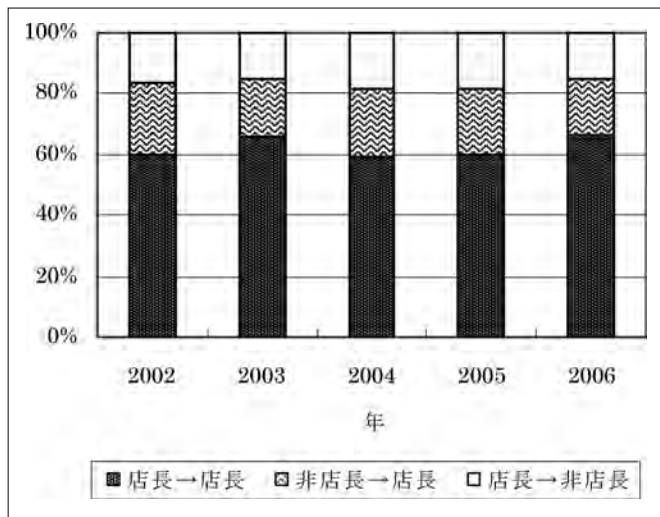
(4) 担当する商品部門の変更は例外的である。スーパーマーケット業界が一般にそうであるように（食品商業編集部 [2000]，110 頁），A 社の場合も正社員のキャリアは部門別に組まれている。この点については乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

(5) 岡橋・乗杉 [2010]，57 頁を参照。

(6) 厳密には、上記2種類の異動以外に、職位は変わるが、仕事の種類や担当領域は変わらない異動がある。SV・上級SV間、バイヤー・上級バイヤー間の異動のうち、担当領域が変わらない場合がそれである。しかし、本稿はSV、バイヤーの職位をそれぞれ一括し、店長と同様、それらの異動を同職位の異動として扱っている。

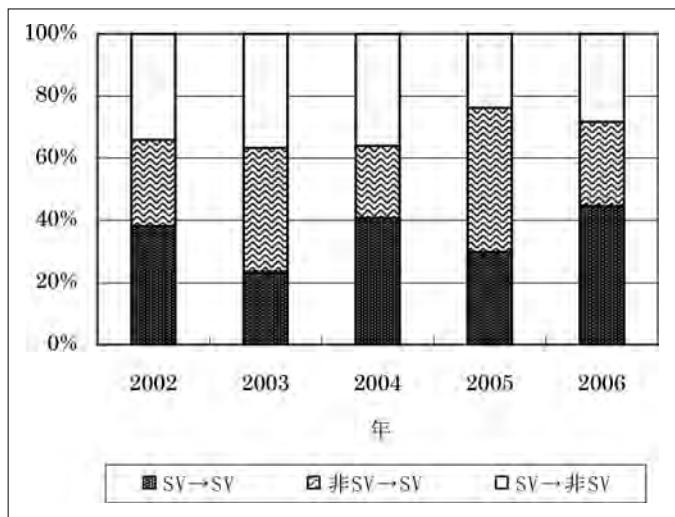
(7) 2006 年は4月までのデータである。

図表 1 店長の異動元・異動先の割合 (%)



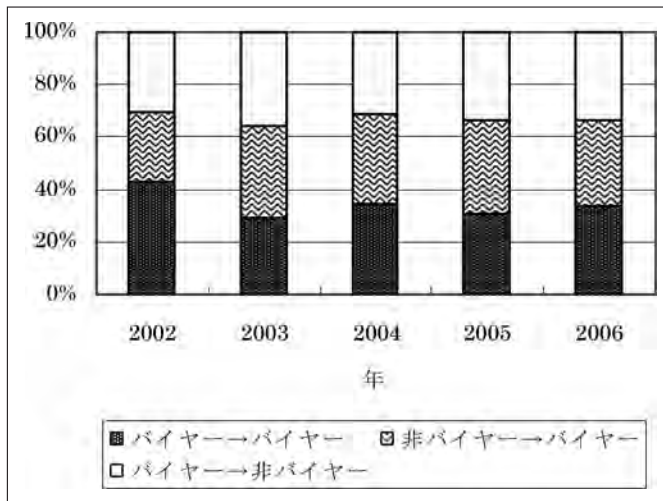
人事データより作成。

図表 2 SVの異動元・異動先の割合 (%)



人事データより作成。

図表 3 バイヤーの異動元・異動先の割合 (%)



人事データより作成。

3種類に分類し、その割合を示したものである。「店長から店長へ」が同職位の異動であり、「非店長から店長へ」と「店長から非店長へ」が職位間の異動である。図表2、図表3は、SV、バイヤーについて、同じ割合をもとめたものである。店長の場合、同職位の異動が6割強を占めるが、SV、バイヤーでは3割前後にとどまる。

職位間の異動の内訳は次のようである。店長の場合、異動元として最も多いのは副店長であり、これにSV、マネージャー（以下、Mrと略）、エリア・マネージャー（以下、AMrと略）、バイヤーが続いている（AMrとバイヤーは同数）。異動先として最も多いのはMrであり、これにチーフ等<sup>(8)</sup>、AMr、SVが続いている。SVとバイヤーの場合、異動元として最も多いのはチーフ等であり、これにバイヤー・SVが続いている。異動先として多いのはチーフ等、バイヤー・SV、店長である。これらの異動は垂直的異動を伴う場合が多いが、水平的な異動に近い場合もある。AMrと店長、SVとチーフは、それぞれ管理者と被管理者の

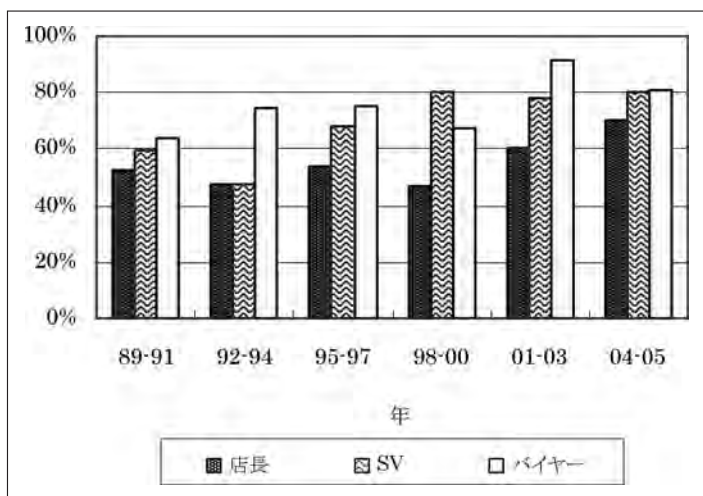
(8) トレーナーを含む。以下同じ。

関係にあるが、AMr と大型店の店長、SV と大型店のチーフであれば、給与の差はそれほどない。

## (2) 異動の時期

人事異動には、特定の月に行われる異動（定期異動）と、それ以外の時期に行われる異動がある。図表4に示すように、店長に関わる人事異動の半分以上は特定の月に行われる。また、SV とパイヤーに関わる人事異動の6割から8割は同じ特定の月に行われる。しかも異動は特定の1日に集中する。図表5に示すように、店長に関わる人事異動のほぼ半分、SV とパイヤーに関わる人事異動の6割から7割が特定の日に行われる。この日はもともと全職位に共通していたが、比較的最近、2つに分けられた。まず、AMr 等の幹部社員と店長の異動があり、その数日後にSV、パイヤー、チーフ等が異動する<sup>(9)</sup>。これは、人事は上から決めるという原則に基づいているが、管理上の配慮もある。すなわ

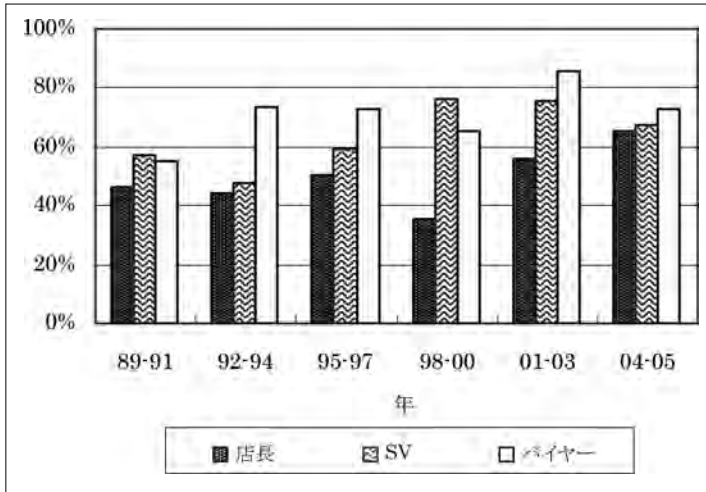
図表4 特定月の異動が占める割合(%)



人事データより作成。

(9) 年によっては、まず店長、SV、パイヤーが異動し、その数日後にチーフ等が異動している。

図表 5 特定日の異動が占める割合 (%)



人事データより作成。

ち、全階層が一斉に異動するよりも、異動をずらした方が管理上の空白が発生しにくく、新たな上司の下で引き継ぎを行った方が確実だという配慮である。

### (3) 新店・廃店の異動

スーパーマーケット業界が一般にそうであるように、A社においても店舗の新設、廃止は毎年発生し、そこから人事異動が発生する。新店・廃店に伴う異動は、開店・閉店の時期によって、定期異動時に行われることもあるし、それとは別な時期に行われることもある。廃店の場合は、閉店の時期と店長の異動時期がほぼ一致するため、閉店が定期異動の時期であれば、店長の異動も定期異動時に行われる。それに対して、新店の場合、店長は開店の数ヶ月前に任命されるため、定期異動の数ヶ月後に開店する新店の店長が、定期異動時に異動することになる。

## 2 人事異動のメカニズム

### (1) 店長の異動

店長と上級のSV、パイヤーの異動は社長決裁であり、人事部門責任者が異動案を策定し、1店ずつ社長と折衝する。異動案を策定するさいの基礎資料となるのは、担当店の営業成績、AMrによる評価書、店長の自己申告書である。AMrの評価書には各店長のステップアップが必要かどうか記されており、自己申告書には、単身赴任歴の長さ、家庭の事情、自宅通勤の希望等が書かれている。

異動案は次のように策定される。店長は、在任期間が2年になれば、異動させるという原則がある。2年を超えると、惰性に流され、マンネリ化するためである<sup>(10)</sup>。ただし、売上げが特に伸びている場合や、新年度の早い時期に改装を提案している場合は、異動させないことがある。そのため、人事部門責任者はまず、在任期間が2年以上の店長について、売上高等の営業成績をチェックし、店を変えるかどうかを決める。逆に売上げが落ちている場合は、どこかに問題があるので、2年以内であっても異動させる。また、近い時期に競合店が出る予定の店舗は、今の店長で行くかどうかを考え、変えた方がよいと判断すれば、やはり異動させる。異動させる場合には、自己申告書の内容も考慮して、その店長に合った店舗の店長候補リストに入れる。ステップアップが期待できる場合には、売上高がこれまでよりも少し多い店へ動かす。この作業は店長一人一人の顔を思い浮かべながら行う。

店長と店舗には相性がある。店長には資質や性格の面でさまざまなタイプがあり、それが店舗の特徴や置かれた状況に合致すれば、営業成績が向上する。例えば、自分の経験則を部下に伝えることができ、人を使うのがうまい店長は大型店に向いている。逆に、あまり好ましいことではないが、人を使うよりは、

---

(10) かつて行われた企業アンケート調査でも、配置転換の候補者を選定するさいの基準で最も多いのは「現在の仕事の配属期間」である。八代 [1993], 41 頁。



自分自身が作業する方が好きな店長は小型店向きである。店長の性格と店舗の置かれた状況が合致しているかどうかも重要である。店長には、攻めに強いタイプと守りに強いタイプがいる。競合店がある場合、前者は、荒利益を犠牲にしても、値引きをして競合店に負けない価格政策で売っていく。後者は、逆に廃棄ロスを出さないように売り切って、荒利益を維持しようとする。どちらが良いかは店舗の置かれた状況次第である。競合店に対しては、攻めた方が良い場合と、守った方が良い場合がある。競合店がなく、ベテランのしっかりしたパートがいる店舗の場合は、店長はあまり出過ぎない方がよい。こういう店は売り上げの変動が小さく、店長が何かすることによって、パート間の人間関係を悪化させてしまうことがある。初めて店長を経験する者は、競合店があるような難しい店には配置しない。

## (2) SV、バイヤー、チーフ等の異動

SV、バイヤー、チーフ等の異動は人事部門責任者の決済事項であり、人事部門のスタッフが異動案を策定する。異動案の策定にさいして、担当者はそれぞれの上司の要望を聞く。上級バイヤーに関しては営業部門責任者に、バイヤーに関しては上級バイヤーに問い合わせる。SVも同様である。それに対して、チーフに関しては、直属上司である店長の意見を聞くことはせず、主に上級SVの意見を参考にする。店長が優秀なチーフを手元に置きたがるためである。そのため、チーフを代えてほしいという店長の意向は、上級SVから伝わってくる。チーフの異動は、競合等の店舗の置かれた状況、当人のステップアップを考慮して決めていく。

## 3 人事異動の連鎖

人事異動は、いわゆる人事の玉突きという異動の連鎖を生み出す。実際に異動案を策定する本社スタッフによれば、これは、軽重はあるにせよ、それぞれ理由のある異動の結果として生じるものであり、意図的に作ろうとしたもので

はない。ただし、玉突きと関わって、人事異動には幾つかの原則がある。良くないのは、ランクが異なるA店とB店の店長を直接入れ替える場合である。また、以前の店に戻すのも問題がある。ただし、チーフから店長になって以前の店に戻るのは問題ない。

### (1) 定期異動

以下では、最近のある年の定期異動を例に、実際の異動の連鎖を紹介する。店長が関わる異動の連鎖は15ある。最も長い連鎖は20の異動からなり、最も短い連鎖は1つの異動—廃店の店長の本社 Mr への異動—だけでなりたっている。<sup>(11)</sup> 1連鎖あたりの平均異動件数は5.6件である。

異動の連鎖は、一つの環のようにつながる循環型と、環が閉じずに終わる非循環型の2種類に分かれる。

図表6と図表7は循環型の例である。まず、図表の見方を説明すると、次のようになる。「配属」とは配属されていた部署—店舗, エリア, 本社—であり、「人

図表6 循環型の人事異動の連鎖1

配属	人員	面積	職位	月数
A1店	2	500	店長	11
↓				
A2店	3	1,000	店長	26
↓				
A3店	3	500	店長	11
↓				
A4店	2	500	店長	11
↓				
A5店	2	500	店長	23
↓				
A1店	2	500	店長	

A 社資料，人事データより作成。

(11) 平均異動件数を計算するさい、異動は店長が直接関わるものに限定した。そのため、例えば図表7のエリア B2・AMr→エリア B3・AMr の異動は計算に含めていない。

図表 7 循環型の人事異動の連鎖 2

配属	人員	面積	職位	月数
エリアB1	-	-	AMr	11
↓				
B1店	45	7,000	店長	24
↓				
エリアB2	-	-	AMr	11
↓				
エリアB3	-	-	AMr	11
↓				
B2店	72	11,000	店長	24
↓				
エリアB1	-	-	AMr	

A 社資料，人事データより作成。

員」は当該店舗の店長を含むフルタイム人員である。「面積」が 500 とは、売場面積が 1,000 m<sup>2</sup>未満であることを、1,000 とは 1,000 m<sup>2</sup>以上 2,000 m<sup>2</sup>未満であることを示している。「職位」は異動前の職位であり、「月数」は異動前の職位にあった月数を満で示している。図表 6 を例に挙げれば、データ 1 行目と 2 行目は、A1 店（フルタイム人員 2 名、売場面積 1,000 m<sup>2</sup>未満）の店長が 11 ヶ月間の在任後に、A2 店（フルタイム人員 3 名、売場面積 1,000 m<sup>2</sup>以上 2,000 m<sup>2</sup>未満）の店長に異動したことを示している。

図表 6 の連鎖は小型店店長の間の 5 つの異動で構成されている。図表 7 は AMr と大型店店長の間の 5 つの異動で構成されている。循環型の場合、異動の始まりと終わりは本来なく、図表の先頭・末尾は便宜的に決められている。

図表 8 と図表 9 は非循環型の例である。図表 8 の連鎖は、AMr、店長、本社 Mr の間の 10 の異動で構成されている。図表 9 の連鎖は、副店長、店長、本社 Mr の間の 7 つの異動で構成されている。非循環型では、連鎖は転出者の補充がない異動で始まり、前任者のいない異動で終わる。連鎖の先頭を見ると、

(12) そのため、前年の異動が 4 月 5 日で今年の異動が 4 月 1 日の場合、在任期間はほぼ 12 ヶ月であるが、図表では 11 ヶ月と表示される。

図表8 非循環型の人事異動の連鎖 1

配属	人員	面積	職位	月数
エリアC1	-	-	AMr	11
↓				
C1店	15	7000	店長	11
↓				
C2店	37	8000	店長	20
↓				
C3店	34	7000	店長	11
↓				
C4店	43	8000	店長	5
↓				
C5店	15	4000	店長	11
↓				
C6店	11	2000	店長	23
↓				
C7店	6	500	店長	11
↓				
C8店	15	1000	店長	11
↓				
C9店	12	2000	店長	11
↓				
本社	-	-	Mr	

A社資料，人事データより作成。

図表8の場合，エリアC1は組織変更により廃止されたため，AMrの補充はない。図表9の場合も，副店長は店長養成のための経過的職位であるため，補充はない。連鎖の最後となる本社Mrは，図表7，図表8とも前任者がおらず，純増である。

具体例を見てまず気づくことは，1年以内で異動する店長がかなりいることである。図表6では5人の店長のうち3人，図表8では9人の店長のうち7人が1年以内で異動している。ただし，図表7の2人の店長は24ヶ月で異動しており，図表9の6人の店長は，1人を除いて，ほぼ2年以上たってから異動している。

図表 9 非循環型の人事異動の連鎖 2

配属	人員	面積	職位	月数
D1店	12	2000	副店長	5
↓				
D2店	12	4000	店長	24
↓				
D3店	45	8000	店長	22
↓				
D4店	16	4000	店長	23
↓				
D5店	14	2000	店長	23
↓				
D6店	12	3000	店長	6
↓				
D7店	18	7000	店長	36
↓				
本社	-	-	Mr	

A 社資料，人事データより作成。

短期間で異動した店長に営業成績等で問題があったのかどうかは、これらの図表では分からない。図表 6 の 3 人に関しては、店舗の規模がほとんど変わらないので、通常の異動が短期化した結果のようにも見える。図表 8 の 7 人については、規模の違いが判然としないケースが多いが、C4 店から C5 店への異動は、より小型の店舗への異動と見て間違いのないであろう。しかし、逆に、短期間の異動であっても、より大型の店舗へ異動したと思われるものが 2 つあり（C1 店→C2 店、C7 店→C8 店）、ほぼ 2 年で異動した店長にも、より小型の店舗へ異動したケース（C6 店→C7 店）がある。図表 9 の 1 人（D6 店→D7 店）は、短期間でかつ、より大型の店舗への異動であろう。他方で、ここにもほぼ 2 年後に以前より小型の店舗へ異動したケース（D3 店→D4 店）がある。店長の異動にはさまざまな考慮が働いているはずであり、短期間の異動であってもステップアップに類するものがあり、2 年後の異動であっても、その逆のケースがあると考えてよいであろう。

初めて店長を経験する者に対する配慮は、店舗の規模に表れている。この年の定期異動で初めて店長になったのは9人だが、そのうち5人は、フルタイム人員が5人以内の小型店に配置された。残りは10人の店舗に3人、12人の店舗に1人である。売場面積でいえば、1000㎡未満に5人、1,000㎡以上2,000㎡未満に2人、2000㎡以上3000㎡未満に1人、4000㎡以上5000㎡未満に1人である。図表9のD2店は、人員、売場面積のいずれの点でも最大であり、例外的な事例である。

## (2) 新店・廃店の異動

A社では最近数年間に23店舗が新設され、17店舗が廃止された。これに伴い、店長に関しては34の異動の連鎖、98件の異動が発生した。<sup>(13)</sup> 事の性質上、全て非循環型であり、新店だけに関わる連鎖が17、廃店だけに関わる連鎖が11、新店と廃店にともに関わる連鎖が6である。

新店に関わる連鎖は店長の異動で終わり、廃店に関わる連鎖は店長の異動で始まる。新店と廃店にともに関わる連鎖は、店長の異動で始まり、店長の異動で終わる。

店長への異動元として最も多いのが副店長であるため、新店の連鎖は副店長から他店の店長への異動で始まる場合が多い。新店だけに関わる17の連鎖のうち、14は副店長から店長への異動で始まっている。これら14人の副店長のうち、9人は定期異動時に副店長に任命され、数ヶ月後に店長へと異動する。定期異動の時点でその年の出店計画がすでに決まっており、それを計算に入れて、副店長人事が行われているのであろう。

新店・廃店に関わる異動の連鎖は、定期異動時に行われるものを除き、概して短い。定期異動時は8連鎖、36件であり、1連鎖当たりの平均異動件数は4.5件<sup>(14)</sup>である。それ以外の異動は26連鎖、62件、平均2.4件である。

新店・廃店にともなう人事異動については、これに働く力の向きから玉突き

(13) 異動件数は、店長が直接関わるものに限定した。

型の異動を説明しようとする考え方がある。平野 [2006] は日本の総合スーパー 2 社を例に挙げ、店舗網を拡大する X 社の場合は、新店への要員配置にともなうプル型異動が、店舗閉鎖が相次ぐ Y 社の場合は、廃店にともなうプッシュ型異動が玉突き型の異動を生み出すと述べている。<sup>(15)</sup> こうした説明は頭に入りやすいが、A 社の事例を見る限り、以下の疑問を抱かざるをえない。

第 1 に、A 社では新店と廃店はそれぞれかなりあるが、結果は 6 店舗＝6 店長ポストの微増である。一般化すれば、次のようになる。すなわち、人事異動をプル型、プッシュ型のどちらかで説明できるほど、ポストが純増ないし純減している企業は少ないのではないか、ほとんどの企業では新設と廃止が相殺され、少数の純増ないし純減にとどまるのではないか。しかも、新設と廃止は一部で直接組み合わさっている。<sup>(16)</sup> 廃店から新店へという 6 つの連鎖がそれである。

第 2 に、新店・廃店に絡む異動は、それほど多くはない。A 社の場合、店長に関わる異動の中で、その連鎖の中に新店・廃店を含む異動は 3 割弱にとどまる。他の 7 割強の異動は、その連鎖の中に新店・廃店を含んでいない。

第 3 に、新店・廃店を含む異動の連鎖には、必ずしもプルないしプッシュの結果と言い切れない異動が含まれている。図表 10 はその一例である。これは、廃店で始まり、新店で終わる 4 つの異動で構成されている。これらのうち、はっきりとプルないしプッシュの結果と言えるのは、E1 店→E2 店と E4 店→E5 店だけである。それ以外の E2 店→E3 店と E3 店→E4 店には、プルとプッシュの力がいずれも働いているように見える。<sup>(17)</sup>

✓ (14) 先に見た定期異動で、最も短い連鎖は廃店の店長の本社 Mr への異動であるが、これは例外である。

(15) 平野 [2006]、100 頁以下。

(16) その内訳は、廃店から新店に直接異動するのが 3 連鎖、途中に別の 1 店を挟むのが 1 連鎖、3 店挟むのが 1 連鎖、6 店挟むのが 1 連鎖である。

(17) 第 2 点に関しては、検討対象を新店・廃店に絡む異動に限定せず、非循環型の異動全体に広げるべきかもしれない。そうすれば、対象となる異動の数は多くなる。ただし、そうしても、第 3 点で指摘したように、プルないしプッシュの結果と言い切れない異動がほとんどである。

図表 10 新店・廃店にともなう人事異動の連鎖

配属	人員	面積	職位	月数
(廃)E1店	3	500	店長	11
↓				
E2店	4	500	店長	11
↓				
E3店	4	500	店長	31
↓				
E4店	7	3,000	店長	23
↓				
(新)E5店	11	2,000	店長	

A社資料，人事データより作成。

#### 4 人事異動と店舗管理

人事異動の具体例で目立ったのは，短期間で異動する店長が多かったことである。以下では，主要職位に関して，異動の頻度と間隔がどの程度であるのか，以前に比べてどのような変化が見られるのか，そのことが店長の店舗管理にどのような影響を与えているのか分析する。また，他の事例との比較を行う。

##### (1) 人事異動の頻度と間隔

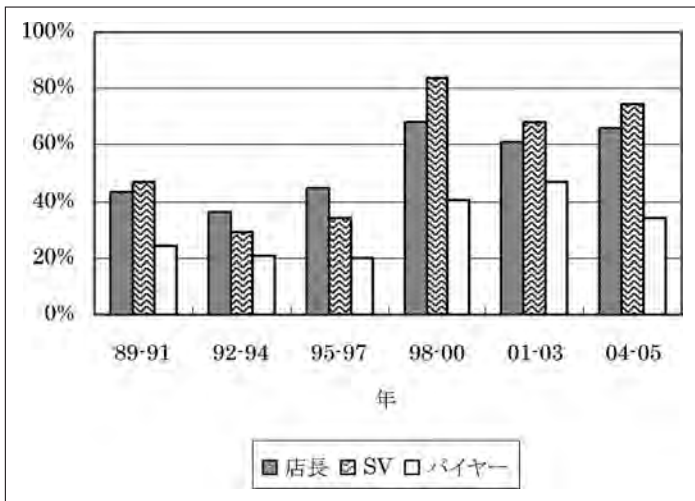
主要職位の異動頻度は，以前に比べると，かなり高くなっている。図表 11 は，店長，SV，バイヤーについて，各年の1月1日在任者のうち，年末までに異動した者（年内異動者）の割合がどれほどであるのかを示している<sup>(18)</sup>。店長の場合，その割合は1990年代の後半まで4割前後にとどまっていたが，1990年代の末以降，6割強に高まる<sup>(19)</sup>。SVとバイヤーも同様であり，その割合は，SVで3・4割から7・8割へ，バイヤーで2割から4割へと，いずれも上昇している。

(18) 異動は退職を含み，複数の職務を兼任する者の異動は一度だけカウントしている。

(19) 店長で年内異動者の割合が最も高いのは1998年～2000年であるが，この時期には実質的な異動を伴わない現職務への辞令が多く出されている。それらを除くと，この時期の割合は2001年～2003年とほぼ等しくなる。



図表 11 年内異動者の割合(%)



人事データより作成。

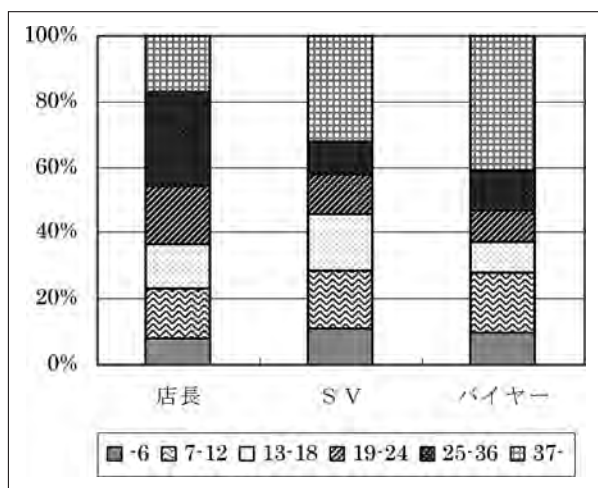
異動頻度の上昇に対応して、主要職位の異動間隔—在任期間—は短期化している。図表 12 と図表 13 はそれぞれ、前期（1989 年～1996 年）と後期（1997 年～2004 年）に任命された者の次期異動までの月数の分布を示している<sup>(20)</sup>。後期から 2005 年以後の任命を除いているのは、人事データが終了する 2006 年 4 月時点で在任中の事例が多いためである<sup>(21)</sup>。店長の場合、12 ヶ月以内に異動するのは、前期は 2 割半にとどまったが、後期は 5 割強になる。バイヤーも同様である。よりはなはだしいのは SV であり、12 ヶ月以内に異動するのが 3 割弱から 7 割半に増加している。これらのうち特に店長については、早く結果を出すことを求める戦略的な意図がある。

ただし、SV とバイヤーの場合、異動間隔の短期化は実際より強く表れている可能性がある。これらの職位については、エリアや本社組織に変更があると、

(20) 異動は退職を含み、複数の職務を兼任する者の異動はそれぞれカウントしている。

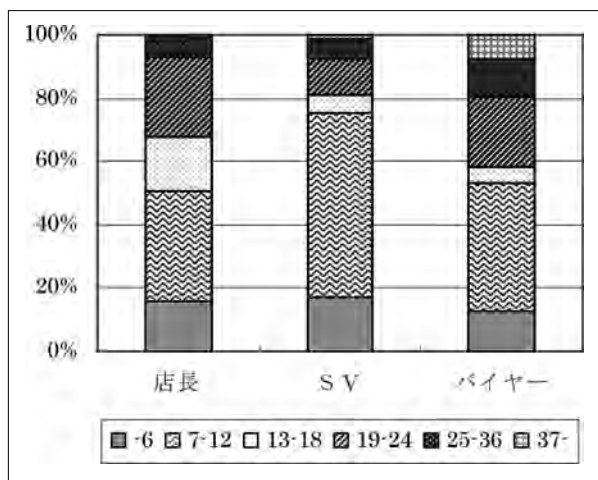
(21) こういう事例は、次期異動が不明の事例とともに、2004 年以前のデータにも若干含まれており、比較の対象から除いている。

図表 12 主要職位の在任月数別分布 (%)  
1989 年 - 1996 年



人事データより作成。

図表 13 主要職位の在任月数別分布 (%)  
1997 年 - 2004 年



人事データより作成。

実際の持ち場が変わらなくても、人事データ上は異動となるからである。<sup>(22)</sup>とはいえ、個々の異動内容を見ると、少なくともSVについては短期の在任事例が増えていることを確認できる。前期と後期を比較して目立つのは、店長、SV、パイヤーのいずれに関しても、7ヶ月以上12ヶ月以内の割合が増えていることである。SVの場合、その割合は18%から59%に上昇している。後期のこの区分の事例を精査すると、4件に3件は実質的な異動であることが分かる。<sup>(23)</sup>これだけに限定しても、後期の7ヶ月以上12ヶ月以内の割合は45%であり、<sup>(24)</sup>前期よりかなり高い。

## (2) 店舗管理への影響

異動間隔の短期化は店長の店舗管理を難しくする。店長自身は次のように言う。

店舗内だけでなく、地域の行事もあるので、店舗外の地域の人々との関係も大事である。本音を言えば、3年ぐらい一つの店にいたいと思う。店舗のレベルを引上げる戦略的なことをしようとする、まず1年いた上で、2年間は必要である。店舗人員の人となりを知るためにも、それなりの期間が必要である。生鮮部門は特に帽子とマスクをしているため、分かりにくい。1年で代えられるのは、いろいろな面で厳しい。

---

(22) 注19で指摘したように、店長に関しては、1998年～2000年に実質的な異動を伴わない現職務への辞令が多く出されているが、後期全体で見ればわずかであり、異動間隔への影響はほとんどない。

(23) 実質的な異動はほぼ次の3種類で構成される。( )内は7ヶ月以上12ヶ月以内の異動に占める割合である。1) 本社内でのパイヤー等への職位転換(19%)、2) SVとしての担当地域の異動(23%)、3) 店舗(店長、Mr. チーフ等)への異動(33%)。

(24) パイヤーの場合、7ヶ月以上12ヶ月以内の割合がさほど上昇しておらず(18%→41%)、後期のこの区分で実質的な異動と確認できる事例がほぼ半分であるため、これだけに限定すると、後期の7ヶ月以上12ヶ月以内の割合は20%にとどまり、前期とあまり変わらない。

店長を管理する本社スタッフも、異動間隔の短期化にやむを得ない面がある一方で、問題があることも指摘する。

以前は、店長の1年目は準備期間で、同じ店に2年いるのが普通と考えられていた。現在では早く結果を出すことを求められており、1年ほどで異動することが多くなっている。定期異動では、どの店を誰にやってもらうかが真っ先に問題になる。過去1年で改善の芽が出ているかどうかが問われ、競合に負けそうな店をたて直すことが求められる。異動の頻繁化にはメリットもデメリットもある。店を立て直すには店長を変えるのが一番であり、チームワークの乱れを直すのも店長次第である。他方、店舗運営では人間関係が大事であり、チームワークができてきた矢先に移動することは、できれば避けたい。

こうした考慮からであろうか、現在では店長の異動間隔を2年ないし3年に延ばす取り組みが進行している。

### (3) 他の事例との比較

既存の研究が示す人事異動の間隔は、最近のA社より概して長いが、時期を合わせれば、大きな違いはない。特に違いが目立つのは、1990年代に行われた企業アンケートで、回答企業が世代ごとに望ましいとした配置転換の間隔である。その回答で最も多かったのは、20代が3年、30代と40代が5年である。<sup>(25)</sup>ただし、これらはあくまでも望ましい間隔であり、実際の異動間隔をもとめた別の調査では、管理職の異動間隔は2年強（一部は2年弱）である。<sup>(26)</sup>特にスーパーマーケットを扱った研究では、企業ごとのばらつきがあるが、異動間隔は最短で0.5～1.5年、最長で3～4年である（職位は不明）。<sup>(27)</sup>ただし、いず

(25) 八代 [1993], 38頁以下。

(26) 日本生産性本部経営アカデミー [1992], 43頁。

れもかなり以前の状況であり、A社の前期（1989年～1996年）と比較すれば、大きな違いはない。

より重要なのは、最近の同業他社との比較である。これを見る限り、A社の異動頻度は特に高いわけではない。スーパーマーケット業界、さらには小売業全般で異動頻度が高まっている可能性がある。

比較のための資料は、企業のホームページ上に掲載された人事情報である。ある程度以上の規模のスーパーマーケットでは、2005年頃から主要職位の人事情報―異動時期、氏名、新職、旧職―がホームページ上に掲載されるようになった。これをデータベース化すれば、同業他社との比較が可能となる。そこで、データの取得が比較的容易な2社を選び、店長に関わる人事情報をデータベース化した。また、A社についても、同時期のデータを得るために、同様の作業を行った。ただし、得られた資料には限界がある。第1に、人事情報の掲載期間が短いため、データ終了時点で在任中の事例が多く、異動間隔の比較はできない。比較の対象は異動頻度に限られる。第2に、異動の頻度であれ間隔であれ、分析を行うためには、ある個人の「A1職→A2職」と「A2職→A3職」のように、最低2つの連続した人事情報が必要であるが、単独の人事情報にとどまるものが多く、異動の把握率はあまり高くない。<sup>(28)</sup>店舗数をもとに把握率を推測すると、A社は約7割、他の2社は約4割である。なお、企業によって人事情報を公表し始めた時期が異なるため、対象とする期間は、A社とB社は2006年～2008年、C社は2007年～2009年である。

3社の店長の異動頻度を比較すると、A社の値はB社とC社の中間に位置している。年内異動者の割合は、A社が63%、B社が60%、C社が68%である。店長が短期間で異動するのは、最近のスーパーマーケットではかなり一般的な現象なのであろう。

✓ (27) 本田 [2002], 78頁。

(28) さらに言えば、実名入りの情報であるため、異動内容によって掲載されるかどうかにかんがみ偏りが生じそうである。

## おわりに

店長の人事異動は、特に異動間隔の短期化という点で、店長の店舗管理に影響を与える。他の問題とあわせて、これに能力形成のプロセス—キャリア—がどう応えてきたのかは、稿を改めて論じることにはしたい。なお、人事異動を積み重ねた結果がキャリアであるため、店長のキャリアの特徴はすでに垣間見ることができるが、これについても別稿で論じるのが適切であろう。

## 【参考文献】

- 今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』, 日本労働研究機構, 1995 年。
- 岡橋充明・乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗と店長の管理」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 353 号, 2010 年。
- 小池和男(編)『大卒ホワイトカラーの人材開発』, 東洋経済新報社, 1991 年。
- 小池和男・猪木武徳(編著)『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較—』, 東洋経済新報社, 2002 年。
- 佐藤厚『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム—』, 日本労働研究機構, 2001 年。
- 佐野陽子・川喜多喬(編著)『ホワイトカラーのキャリア管理—上場 500 社調査による—』, 中央経済社, 1993 年。
- 食品商業編集部『スーパーマーケット店長の教科書: 食品商業 2000 年 5 月臨時増刊号』, 商業界, 2000 年。
- 竹内洋『日本のメリトクラシー—構造と心性—』, 東京大学出版会, 1995 年。
- 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所(編)『「昇進」の経済学—なにが「出世」を決めるのか—』, 東洋経済新報社, 1995 年。
- 富田安信「大型小売業における技能形成」, 小池和男(編著)『現代の人材形成—能力開発を探る—』, ミネルヴァ書房, 1986 年。
- 富田安信「昇進のしくみ—査定と勤続年数の影響—」, 橘木俊詔(編)『査定・昇進・賃金決定』, 有斐閣, 1992 年。
- 中村恵「海外派遣者の選抜と企業内キャリア形成—製造業事務系ホワイトカラーの場合—」, 『日本労働研究雑誌』, 357 号, 1989 年。
- 中村恵「ホワイトカラーのキャリアの幅—日本民間大企業の事例—」, 『現代日本のホワイトカラー—社会政策学会年報第 39 集—』, 御茶の水書房, 1995 年。
- 日本生産性本部経営アカデミー「ローテーションを通してみた人材育成の実態—主要企業の若手実務家グループによる研究レポート—」, 『労政時報』, 3090 号, 1992 年。

- 乗杉澄夫・岡橋充明他「ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究」、『2008 オンリー・ワン創成プロジェクト報告書』, 和歌山大学, 2008 年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容—フルタイム人員の削減を中心に—」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 352 号, 2009 年。
- 花田光世「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略—」, 『組織科学』, 21-2, 1987 年。
- 平野光俊『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性—』, 中央経済社, 2006 年。
- 本田一成『チェーンストアの人材開発—日本と西欧—』, 千倉書房, 2002 年。
- 八代充史『大企業ホワイトカラーの異動と昇進—「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査結果報告—（調査研究報告書 No.37）』, 日本労働研究機構, 1993 年。
- 八代充史『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析—』, 日本労働研究機構, 1995 年。
- 若林満「管理職へのキャリア発達—入社 13 年目のフォローアップ—」, 『経営行動科学』, 2-1, 1987 年。